



**Manchester
Metropolitan
University**

Feuillet, Antoine, Scelles, Nicolas and Durand, Christophe (2019) Revenus et Superstars dans les sports individuels : Le cas du tennis et du golf masculins [Revenue and Superstars in individual sports. The case of professional men's tennis and golf]. *Revue Française de Gestion*, 44 (276). pp. 45-60. ISSN 0338-4551

Downloaded from: <https://e-space.mmu.ac.uk/622454/>

Version: Accepted Version

Publisher: Lavoisier

DOI: <https://doi.org/10.3166/rfg.2018.00273>

Please cite the published version

<https://e-space.mmu.ac.uk>

Revenus et Superstars dans les sports individuels : Le cas du tennis et du golf masculins

[Revenue and Superstars in individual sports: The case of men's tennis and golf]

Antoine Feuillet, CESAMS, EA 4260 Université de Caen Normandie,
antoine.feuillet@unicaen.fr

Nicolas Scelles, Sport Policy Unit, Manchester Metropolitan University (UK),
N.Scelles@mmu.ac.uk

Christophe Durand, CESAMS, EA 4260 Université de Caen Normandie,
christophe.durand@unicaen.fr

Résumé

Les théories du *winner-take-all* et des Superstars sont ici complémentaires dans une approche qui privilégie la concentration des revenus par les acteurs dominants. Les cas étudiés, tennis et golf masculins, rendent compte d'un déséquilibre plus fort en tennis des revenus entre joueurs. Ce déséquilibre ne s'explique pas par la structure de distribution des prix dans les tournois des deux sports mais par le *turnover* du rang sportif moins élevé en tennis qu'en golf. Il révèle la présence d'un marché du travail spécifique en tennis marqué par une concentration des gains sur un nombre de joueurs réduit, qui s'établit sur plusieurs saisons.

Abstract

The winner-take-all and Superstars theories are complementary here within an approach which favours the concentration of revenues by dominant actors. The cases studied men's tennis and golf, highlight that tennis players' revenues are less balanced. This imbalance is not explained by the prize distribution structure in the tournaments of both sports but by the turnover lower in tennis than in golf. It establishes the existence of a specific labour market in tennis characterised by a concentration of revenues by a few players, including over time.

Mots clés : *winner-take-all* / Superstars / tennis / golf / *prize money* / *turnover*

Key words: winner-take-all / Superstars / tennis / golf / prize money / turnover

Introduction

En économie et en gestion, la rémunération individuelle et collective de la performance est une problématique récurrente, notamment via la théorie du tournoi (Becker & Huselid, 1992 ; Connelly, Tihanyi, Crok & Gangloff, 2014 ; Lazear & Rosen, 1981). Cette dernière postule que la performance doit être encouragée financièrement pour inciter à la production de l'effort. Dans leur revue de littérature, Connelly et al. (2014) soulignent que la théorie du tournoi est née en économie du travail avec l'article de Lazear et Rosen (1981) avant de s'étendre à d'autres disciplines dont la gestion. Les auteurs relèvent que la théorie du tournoi est fréquemment utilisée pour expliquer les structures de compensation et d'autres concours basés sur l'ordre du classement. Ils précisent que les chercheurs en gestion ont trouvé que les tournois sont une partie intégrale, parfois invisible, du paysage organisationnel. Pour Bloom (1999, p.26), « la distribution des revenus est un mécanisme de motivation important parce qu'elle influence l'effort de l'ensemble des employés dans une organisation ». Toutefois, la motivation n'est pas exclusivement financière. La gloire sportive, le sport constituant notre objet d'étude, ou l'accomplissement d'objectifs personnels font partie intégrante de la motivation. Il reste que la dispersion des revenus est un sujet d'importance pour les bénéficiaires de ces revenus et pour les décisionnaires au niveau organisationnel (Bloom & Michel, 2002). La revue de littérature de Downes et Choi (2014) explore le développement de ce sujet dans le management des ressources humaines et en indique l'importance stratégique au niveau des firmes. Une structure de rémunérations n'est en soi ni bonne ni mauvaise. D'un côté, elle présente l'intérêt d'inciter les individus mais peut décourager si le travail est 'interdépendant'. Il demeure que la « manière dont les dynamiques de compensations sont perçues est critique au niveau de l'efficacité organisationnelle » (Shaw, Gupta & Delery, 2002, p.511). Dans le sport professionnel, cette question est présente pour mesurer le caractère incitatif des structures de rémunération.

Une des structures de répartition des ressources identifiées dans la littérature est la forme *winner-take-all* (WTA) qui désigne le cas où « une poignée de participants dans un marché récolte une part disproportionnée de la récompense totale » (Frank & Cook, 1991, p.1). Le WTA est complémentaire avec la théorie des « Superstars » (Rosen, 1981). Ce terme décrit « la situation où un petit nombre d'individus bénéficie de revenus considérables et capte des parts de marché prépondérantes dans leur activité » (Bourg, 2008, p.345). La notion de Superstars rejoint celle de WTA. Elle va néanmoins au-delà du WTA basé uniquement sur la rémunération financière de la performance sportive dans la mesure où elle est composée des revenus 'extra-sportifs' (sponsoring, *appearance fees*, tournoi d'exhibition). Ainsi, plus que le vainqueur qui prend tout ou WTA, nous proposons la notion de *Superstars-take-all* (STA).

L'analyse de l'existence d'un phénomène de STA est ici envisagée sur le tennis professionnel masculin (circuit ATP) en le comparant ensuite au golf (circuit PGA). Ces terrains de recherche sont particulièrement intéressants pour étudier les deux théories évoquées ci-dessus du fait de la structure de la compétition en tournoi et de revenus importants distribués aux joueurs en fonction de leurs performances sportives.

A titre d'exemple, en 2016, les dotations en tennis pour les Grands Chelems (GC) sont : Roland Garros (34M\$), l'US Open (46,3M\$), Wimbledon (34,9M\$) ; et pour les GC en golf : US Open (10M\$), US PGA (10,5M\$), Masters (10M\$), et le British Open (8,6M\$). Si les montants semblent inférieurs en golf, cela s'explique par la durée et la structure des tournois. Un GC de tennis nécessite 15 jours pour des raisons de repos physique alors qu'une compétition de golf s'échelonne sur trois jours consécutifs. Une durée plus courte limite les revenus des compétitions de golf en termes de sponsoring, billetterie et de droits télévisés. Cet écart explique les différences de dotations entre les deux sports bien qu'un golfeur puisse espérer obtenir plus de revenus en multipliant les tournois.

D'autre part, la forme des compétitions diffère. Il n'y a pas d'affrontement direct entre joueurs en golf, c'est le score cumulé qui importe. Le 'cut' ne garde qu'un nombre préalablement défini de joueurs, éliminant les moins performants sur les premiers tours, qui ne perçoivent pas de revenus. Le tennis fait s'affronter les joueurs en duel tour après tour, avec élimination directe. Les phases de qualifications, contrairement au golf, sont rémunérées.

L'article s'articule en quatre parties. Dans un premier temps, les formes de distribution des revenus seront développées à travers les différents modèles, plus particulièrement la question de l'existence éventuelle d'un phénomène de « Superstars ». Dans la deuxième partie, les hypothèses et la méthode sont présentées, avant de développer les résultats mesurés dans la troisième partie puis de les discuter et conclure dans la quatrième et dernière partie.

1) La distribution des revenus dans le sport professionnel

1.1) Les modèles de distribution des revenus

La question de la distribution des revenus est largement présente dans la littérature, notamment en économie et gestion des ressources humaines. Deux modèles de distribution sont généralement présentés, un hiérarchique, l'autre compressé.

Le **modèle hiérarchique** renvoie à l'idée que l'inégalité des revenus va inciter à un meilleur effort individuel. Ce modèle peut être mis en relation avec des travaux sur la théorie du tournoi (Lazear et Rosen, 1981, Ehrenberg et Bognanno, 1990) qui ont étudié la dispersion du *prize money* dans le golf. Ces derniers trouvent tout d'abord que le « *prize money* total du tournoi ne semble pas influencer la performance des joueurs lors des deux premiers tours » (Ehrenberg & Bognanno, 1990, p.1317). Cette performance serait par contre meilleure dans le dernier tour du tournoi. Ce modèle correspond à une dimension d'incitation individuelle.

Le **modèle compressé** de la dispersion salariale repose sur des dimensions plus coopératives et collectives (Bloom, 1999). Ce type de structure va dans le sens d'une certaine équité et d'une relative interdépendance (Lazear, 1995). Dans les sports individuels qui sont de fait une hiérarchisation des performances, il semble compliqué de promouvoir cette interdépendance commune, sauf à mentionner l'idée d'une compétition fermée réservée à un nombre réduit de compétiteurs. Le Tableau 1 synthétise les principales caractéristiques des deux modèles.

Tableau 1 : Synthèse des modèles de distribution des revenus

Modèles	Hiérarchique	Compressé
Impact de la dispersion salariale	Incitation à l'effort et à la performance individuelle	Coopération et performances collectives
Auteurs	Lazear et Rosen (1981), Ehrenberg et Bognanno (1990)	Lazear (1995), Bloom (1999)
Notions	Méritocratie	Équité - interdépendance

1.2) Revenus et théorie des Superstars en tennis

En tennis, la dispersion des revenus n'est pas seulement due à une domination sportive plus marquée mais également aux modes de distribution des revenus du circuit professionnel. Comme le note Bourg (2008, p.375) : « La théorie des Superstars montre que l'inégalité des rémunérations et la concentration de la demande proviennent certes des écarts de talent, mais plus encore du mode de valorisation de ces écarts qui prévaut à un moment donné ». Bourg présente les trois modèles théoriques du phénomène de Superstars : le premier affirme que le revenu dépend de la rareté, le deuxième explique que le revenu est lié au pouvoir monopolistique de la Superstar et le troisième renvoie au fait qu'une Superstar peut exister sans talent via le hasard ou un dynamisme mimétique. Dans le cas du tennis, le deuxième modèle semble le plus approprié étant donné le niveau d'incitation économique à la performance sportive instaurée.

Cette incitation est transparente et connue de tous. Bourg (2008, p.388) la résume en expliquant la dimension incitative structurelle de ces compétitions : « [le tournoi sportif] ne comporte que des clauses vérifiables : la rémunération à chaque palier de compétition, la dotation globale de la compétition, le nombre de compétiteurs et le processus d'élimination ». Les joueurs peuvent évaluer le niveau sportif à venir des tournois et s'orienter vers ceux qui, à dotation identique, se révèlent moins relevés en termes sportifs. Une autre hypothèse quant aux raisons de cette répartition des *prize money* est que les Superstars ont la mainmise dessus, au besoin en menaçant de participer à d'autres compétitions. Ils représentent l'élite du tennis dans le conseil de l'ATP où leur voix est prépondérante¹.

Outre les *prize money*, les joueurs les plus cotés bénéficient de revenus liés à leurs valeurs marketing : le sponsoring représente un montant significatif pour une vingtaine de joueurs. Ainsi, en 2017-2018, Roger Federer a touché 65 millions de dollars de revenus sponsoring pour 'seulement' 12,2 millions de dollars de *prize money*²; les garanties (*appearance fees*) assurent la présence d'un joueur sur un tournoi contre une somme indépendante de sa performance sportive. Ces garanties ne sont autorisées que pour les tournois 500 et 250 (respectivement de rang 3 et 4 après les GC et Masters 1000). Elles peuvent atteindre un million de dollars. Ces sommes s'expliquent par la puissance marketing des têtes d'affiches et la compétition entre les différents tournois pour attirer ces talents rares ; les tournois d'exhibitions, avec par exemple en 2017, la 'Laver Cup' qui a intégré le calendrier à l'initiative de Roger Federer. L'objectif est de faire jouer les quatre meilleurs européens contre les quatre meilleurs du reste du monde sur

¹ ATP (2018) Player Council disponible sur: <https://www.atpworldtour.com/en/corporate/structure>

² Forbes (2018) The World's highest-paid athletes 2018 ranking, disponible sur <https://www.forbes.com/sites/forbespr/2018/06/05/forbes-2018-list-of-the-worlds-100-highest-paid-athletes-sees-floyd-mayweather-reclaiming-the-top-spot/#63d6676d173d>. Roger Federer a signé un contrat avec Uniqlo pour 300 millions de dollars. Voir ESPN (2018) disponible sur http://www.espn.com/tennis/story/_/id/23972357/roger-federer-wears-uniqlo-apparel-wimbledon-opener-ending-apparel-deal-nike

trois jours. Le *prize money* était de 250 000€ pour chaque joueur³. Cette compétition renforce l'idée de la théorie des superstars dans le tennis. Dans le même ordre d'idée, l'International Premier Tennis League réunit en Asie une quinzaine de joueurs et joueuses professionnels qui sont achetés par des franchises suivant un système d'enchères. L'importance de ce tournoi se retrouve dans les dotations : 1 million de dollars pour l'équipe victorieuse sans compter les bonus qui seraient de plusieurs millions de dollars.

Sponsoring, *appearance fees* et tournois d'exhibitions renforcent la hiérarchie des rémunérations en réunissant un petit groupe de joueurs, les plus médiatiques. Notre analyse se concentre sur les *prize money* du fait de la disponibilité des données mais il faut considérer l'existence de ces revenus susceptibles de renforcer la rémunération 'sportive' et d'accentuer les différences de gains entre joueurs. Ces revenus caractérisent la notion de Superstars, amplifiée par celle de WTA.

1.3) Un marché de *Winner-take-all* ? Je prends tout (ou presque) ... souvent.... et longtemps ?

Winner-take-all market est le titre d'un *working paper* de Frank et Cook (1991). Ces derniers identifient deux caractéristiques du WTA : une hyper-concentration des revenus et une hyper-concentration durable. Ils associent le phénomène de Superstars de Rosen (1981) avec le WTA *effect* en cela que la concentration des ressources serait l'un des ingrédients de ce WTA, le caractère durable étant plus marqué ou en tout cas plus explicite dans ce dernier tel qu'il est amené par Frank et Cook (1991) que dans le phénomène de Superstars de Rosen (1981). Frank et Cook (1991) prennent l'exemple du tennis pour illustrer leur recherche à travers deux éléments : l'augmentation des heures de tennis télévisées entre 1977 et 1987 d'une part et l'écart

³ 7sur7 (2017) la laver cup a rapporté gros aux stars du tennis, disponible sur <https://www.7sur7.be/7s7/fr/1513/tennis/article/detail/3269562/2017/09/26/La-Laver-Cup-a-rapporte-gros-aux-stars-du-tennis.dhtml>

de revenus entre la moyenne du top 10 et la moyenne du top 41-50 entre 1980 et 1987 d'autre part. Pour ces auteurs, l'écart croissant de revenus serait la conséquence d'une exposition médiatique importante et en hausse dans les années 1980. Elle permettrait à certains d'accroître leur popularité et les revenus liés au sponsoring, dualisant dès lors le marché du travail. Une étude de l'écart relatif de *prize money* sur trois saisons entre les joueurs du top 10 et ceux du top 41-50 sur une période récente permet de situer qu'en termes de *prize money* uniquement, le top 10 gagne en moyenne entre sept et huit fois plus que les joueurs du top 41-50.

Le tennis mondial actuel révèle une forme spécifique d'incitation. Il n'est pas dans une logique de WTA au sens strict que l'on peut retrouver dans les jeux de télé réalité, certaines élections politiques ou les tournois de gladiateurs. Mais l'incitation financière à la victoire reste forte d'autant plus que sa répétition peut permettre d'accéder au statut de Superstar avec les revenus associés (sponsoring, garanties, tournois d'exhibitions). Il ne faut toutefois pas négliger l'effet incitatif des points ATP (Barget, Llorca et Teste, 2011). Ces points permettent d'accéder aux meilleurs rangs mondiaux et de profiter de l'effet Superstar qui permet de générer des revenus très supérieurs aux dotations sportives dans certains cas.

1.4) Les Superstars et les autres : la situation des joueurs qui ne rentrent pas dans leurs frais

Outre les Superstars qui captent une large part des revenus, un certain nombre de joueurs arrivent à vivre de leur activité. Une étude publiée en 2014 par la fédération internationale de tennis (ITF) permet de mieux situer le niveau du seuil de rentabilité en termes de classement mondial. Ainsi, calculé sur la base minimale de coûts, un joueur arrête de perdre de l'argent chez les hommes à la 336^e place, et à la 253^e place chez les femmes. Une étude menée par l'United States Tennis Association s'appuyant sur l'ITF rapporte que le coût d'une année passée

sur le circuit peut varier de 38 000 \$ (estimation basse) à 75 000 \$, voire atteindre 140 000 \$ en ajoutant les frais de déplacement d'un coach. Ces différents éléments permettent de décrire un marché du travail du tennis segmenté au sens de Bourg (2008).

2) Hypothèses et méthode

Hypothèses

Au regard des éléments développés, il est envisageable que le tennis présente deux spécificités. La première est économique via un modèle hiérarchique qui ne se restreint pas à la comparaison entre le top 10 et les joueurs du top 100 mondial mais différencie ces derniers en plusieurs segments. La seconde est sportive et s'inscrit dans un horizon pluriannuel avec une rotation limitée des joueurs dans la hiérarchie. La seconde caractéristique amplifierait ainsi la première car les joueurs accédant à un certain niveau de revenus le feraient sur plusieurs saisons.

Afin de pouvoir situer le cas du tennis, il va être comparé avec le golf. Ainsi, après avoir démontré l'inégalité de gains plus forte en tennis qu'en golf, l'hypothèse principale est que le tennis relèverait d'un modèle plus hiérarchique que le golf suivant deux hypothèses sous-jacentes :

- 1) une répartition du *prize money* plus déséquilibrée dans les tournois de tennis (ATP tour) que celle dans les tournois de golf (PGA tour) ;
- 2) une plus forte inertie sportive au niveau du classement mondial du tennis (ATP) par rapport au golf (PGA) qui renforce le déséquilibre.

Si ces deux hypothèses se vérifient, cela suggérera que le tennis avantage financièrement les meilleurs joueurs d'un tournoi par rapport au golf et que la rotation des meilleurs joueurs d'un

tournoi à un autre en tennis n'est pas suffisante pour éviter un avantage financier sur l'ensemble d'une saison, voire plusieurs pour les meilleurs joueurs en tennis par rapport à leurs homologues du golf. Pour évaluer l'hypothèse d'une certaine étanchéité dans l'accès au classement en tennis par rapport au golf, nous allons évaluer le *turnover*, c'est-à-dire la rotation des effectifs sur une période allant de 2010 à 2015.

Méthode

Pour dresser le constat d'une structure hiérarchique du tennis, nous étudions la répartition des gains en fonction du classement mondial (top 100) par tranche de 10 joueurs et celle des *prize money* (en dollars américains) en fonction des tournois. La population étudiée est celle des joueurs classés parmi les 100 premiers mondiaux en tennis et en golf (respectivement le classement ATP et PGA). La courbe de Lorenz est utilisée pour comparer les rémunérations des joueurs sur la période 2013-2015. Les revenus de garanties, de sponsoring et des tournois d'exhibition ne sont pas intégrés dans l'analyse, par défaut d'accessibilité des données. Le rapport inter-déciles ($D9/D1$) est utilisé pour différents types de tournois pour décrire la structure des gains. Il renseigne le ratio entre extrêmes (top 10 par rapport au 91-100). Il est complété par le rapport inter-centiles ($D99/D1$). Le *turnover* est calculé en termes de nouveaux entrants d'une saison sur l'autre dans les tops 10, 30, 100 et 300 de 2010 à 2015. Nous prenons en compte le turnover au-delà du top 100 pour explorer la possibilité d'un phénomène de découragement. Six années sont étudiées au lieu de trois pour rendre les tests statistiques moins sensibles à une année sortant de l'ordinaire pour un sport. Les significativités des différences entre golf et tennis sont testées avec des tests t de Student indépendants et unilatéraux, les tests de Shapiro-Wilk acceptant l'hypothèse de normalité pour chaque échantillon sauf pour celui du tennis pour le turnover dans le top 30. Pour le test

de la différence entre golf et tennis pour le turnover dans le top 30, le test de Mann-Whitney est alternativement opéré.

3) Résultats et discussion

3.1) La distribution des gains dans le top 100 en tennis et en golf : un pour tous, tous pour un ?

Sur la base des seuls revenus à l'intérieur du top 100 au classement ATP, de fortes disparités apparaissent. Les seuls gains du top 10 représentent environ la moitié des gains du top 100 (le quart pour le top 3) sur la période 2013-2015 (cf. Figures 1 et 2).

Figure 1 : Moyenne des gains en tennis de 2013 à 2015 selon le classement ATP (en \$)

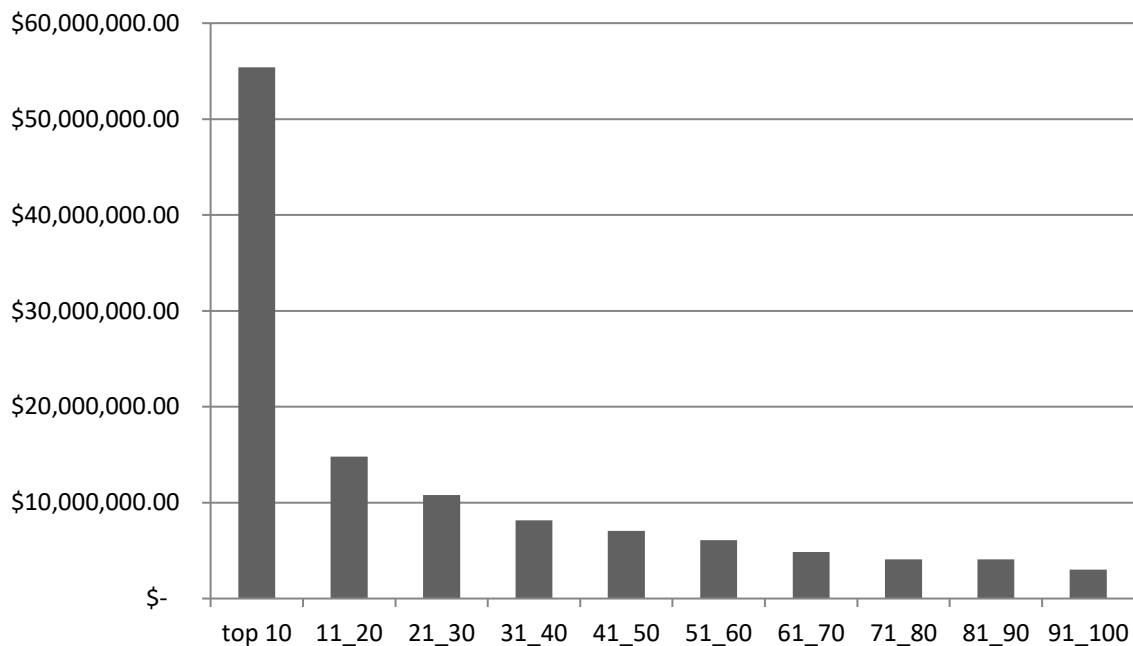
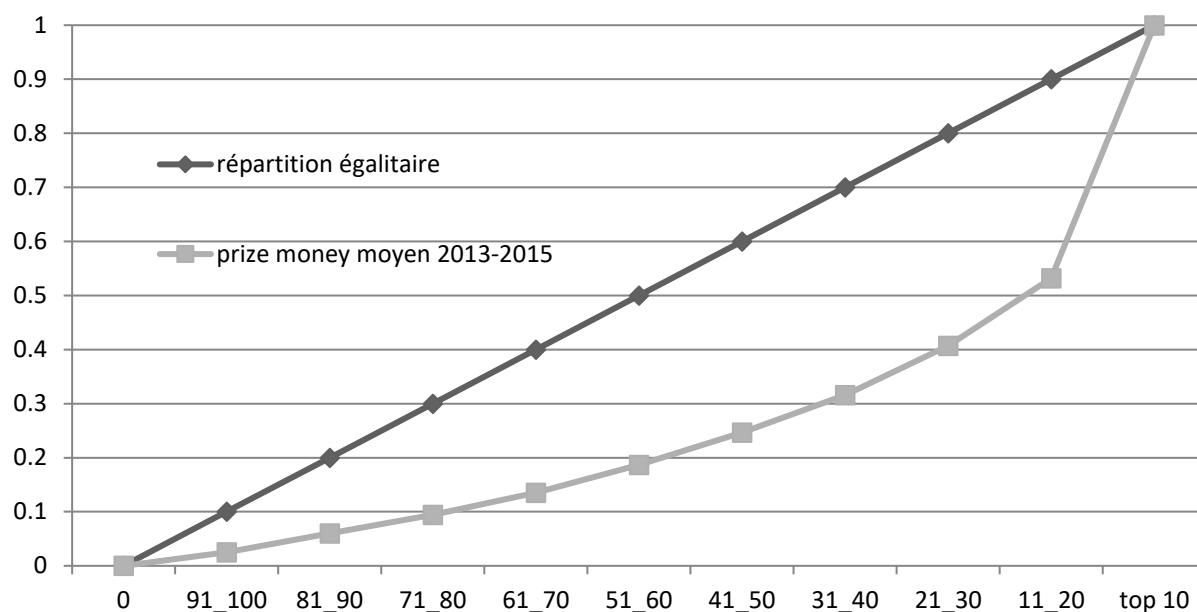


Figure 2 : Répartition moyenne des gains ATP sur la période 2013-2015



Pour mettre en perspective cette répartition visuellement discriminante dans sa partie droite, nous la comparons au golf (Figures 3 et 4 et Tableau 3). La comparaison de ces deux sports montre au niveau de la répartition des gains une différence allant du simple au triple, voire quadruple entre leurs rapports inter-déciles.

Figure 3 : Moyenne des gains en golf de 2013 à 2015 selon le classement mondial (en \$)

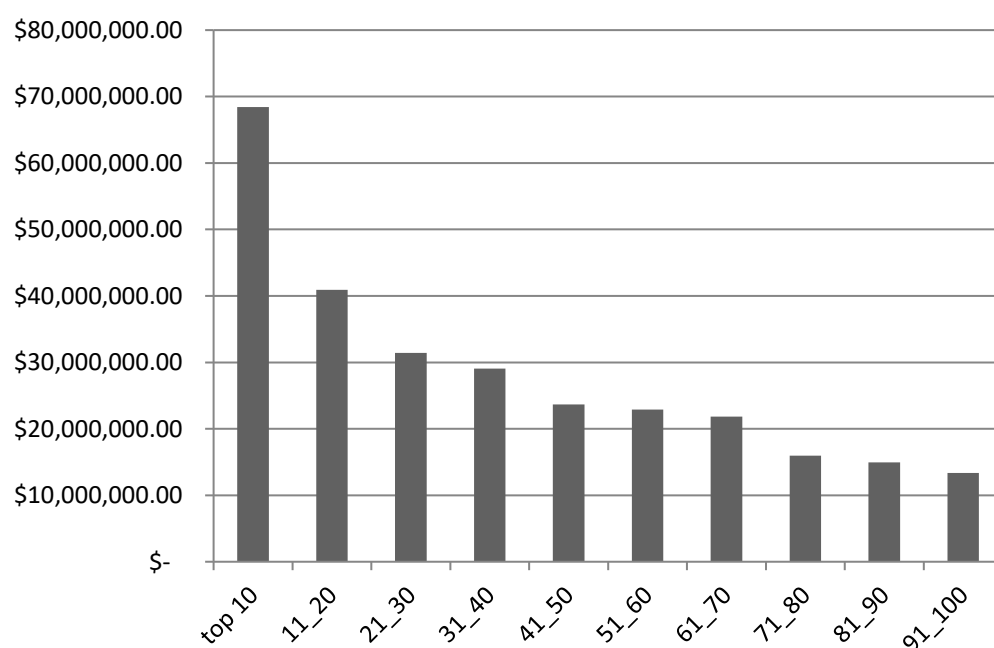


Figure 4: Répartition moyenne des gains en golf sur la période 2013 -2015

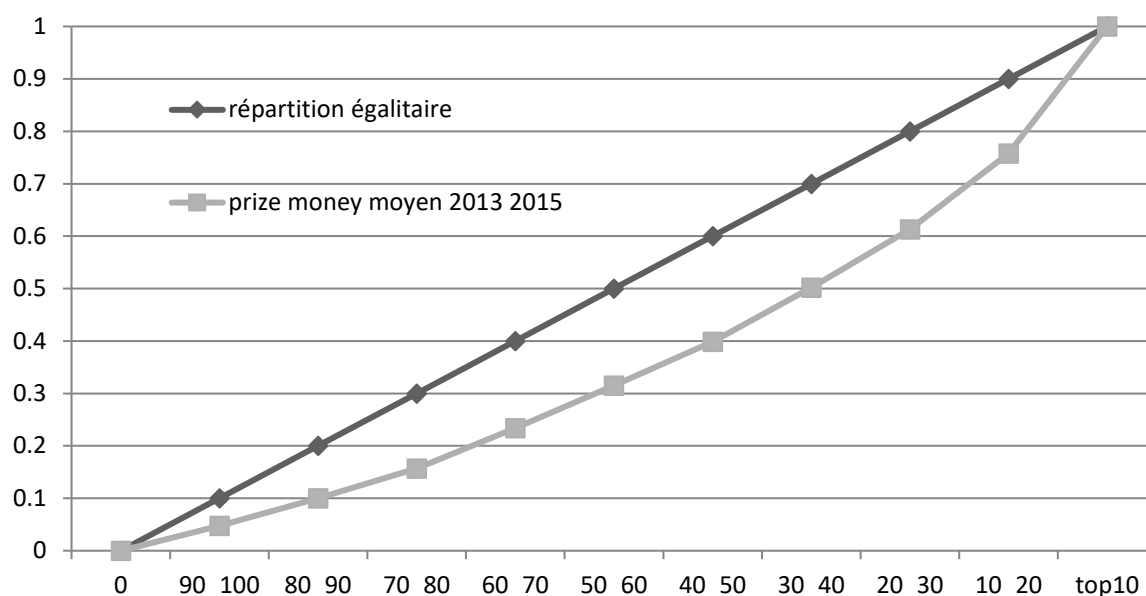


Tableau 3 : Rapports inter-déciles pour le golf et le tennis sur la période 2013-2015

Année	Golf	Tennis
2013	5,19	20,51
2014	4,71	16,25
2015	5,51	19,48

La différence apparaît dans la répartition des gains sur une période de trois saisons. Le caractère inégalitaire dans la répartition est sensiblement supérieur en tennis qu'en golf. Il convient donc de connaître l'origine de cette différence.

3.2) La distribution du *prize money* dans les tournois de tennis et de golf

Nous comparons la distribution des *prize money* dans différents types de tournois des deux sports (Tableau 2). En tennis, il y a quatre GC, neuf Masters 1000. De plus, il existe 13 tournois ATP 500 et 40 tournois ATP 250. En golf, il existe quatre tournois du GC. Le PGA Tour compte 53 tournois et l'European Tour, 48. La catégorisation des tournois des deux sports étudiés permet une comparaison, notamment entre les tournois du GC mais aussi entre les tournois

Masters 1000 et ATP 500 avec les tournois du PGA Tour, de l'European Tour et de l'Australasia Tour. Et, les ATP 250 peuvent être mis en parallèle avec l'European Challenge Tour étant donné leur attrait moindre pour les Superstars. Pour vérifier l'influence de la structure des prix sur leur dispersion, les rapports inter-déciles (D9 & D1) et inter-centiles (C99 & C1) sont calculés.

Tableau 2 : Indices d'inégalité des *prize money*

Tournoi (tennis)	Joueurs	Rapport inter-déciles (D9/D1)	Rapport inter-centiles (C99/C1)	Tournoi (golf)	Joueurs	Rapport inter-déciles (D9/D1)	Rapport inter-centiles (C99/C1)
Roland Garros 2016 (GC) en €	128	5,76	28,83	PGA Championship 2015 (GC) en \$	77	16,09	71,94
Open d'Australie 2016 (GC) en \$	128	5,01	37,49	US Open 2016 (GC) en \$	77	11,57	49,2
Wimbledon 2016 (GC) en £	128	4,4	28,83	British Open 2016 (GC) en \$	67	11,36	58,36
US Open 2016 (GC) en \$	128	5,42	34,94	Masters Tournament 2017 (GC)	81	11,51	57,22
Paris Bercy 2016 (Masters 1000) en €	64	6,76	36,6	RSM Classic 2016 (PGA Tour)	53	14,76	49,98
Halle 2016 (ATP 500) en €	32	7,12	26,87	Phoenix Open 2017 (PGA Tour)	70	15,21	64,51
Open de Chine 2016 (ATP 500) en \$	32	7,12	26,87	Scottish Open 2016 (European Tour) en €	70	10,24	111,13
Memphis Open 2017 (ATP 250)	32	4,73	14,80	CIMB Classic 2016 (PGA Tour)	70	14,98	67,13
Argentina Open 2017 (ATP 250)	32	4,81	15,04	Australian Open 2016 (Australasia Tour)	78	6,83	23,98

Ce sont donc les différences de niveaux sportifs ex post et non de répartition des prix ex ante qui expliquent les écarts de revenus des joueurs plus importants en tennis qu'en golf sur une saison. Les rapports inter-déciles et inter-centiles décrivent en effet des ratios de rémunérations par tournoi plus importants en golf qu'en tennis. L'hypothèse 1) est donc infirmée d'après ces résultats. Ce constat pourrait sur le long terme être atténué par une rotation différenciée de la hiérarchie des joueurs professionnels.

3.3) Mesure comparative de la rotation dans la hiérarchie sportive mondiale entre le golf et le tennis

Le Tableau 4 montre les nouveaux entrants en golf et tennis dans les tops 10, 30, 100 et 300 sur la période 2010-2015. La comparaison entre les deux sports permet d'affirmer une plus grande rotation dans le golf que dans le tennis que ce soit pour le top 10, le top 100 et le top 300. La différence de turnover dans le top 30 n'est pas significative statistiquement (tests t de Student et Mann-Whitney).

Tableau 4 : Nouveaux entrants d'une saison sur l'autre en golf et tennis dans les tops 10, 30, 100 et 300 sur la période 2010-2015

	Top 10		Top 30		Top 100		Top 300	
Période	Golf	Tennis	Golf	Tennis	Golf	Tennis	Golf	Tennis
2010	4	3	11	8	30	30	72	60
2011	6	4	14	10	27	26	83	70
2012	6	2	10	9	28	29	87	68
2013	4	1	5	8	33	28	62	67
2014	5	3	9	10	33	28	75	63
2015	5	2	9	8	34	24	74	65
Moyenne	5	2,5	9,67	8,83	30,83	27,5	75,5	65,5
Différence significative ?	Oui ($p < 0,001$)		Non ($p = 0,263$ pour le t-test et $0,197$ pour le test de Mann-Whitney)		Oui ($p = 0,024$)		Oui ($p = 0,014$)	

Ainsi, la hiérarchie dans le tennis se révèle significativement plus stable (hypothèse 2) que celle du golf aussi bien à l'échelle d'une saison que par une observation pluriannuelle. La forte inertie sportive fige la hiérarchie sur le long terme dans le tennis et de ce fait contribue à renforcer les disparités de revenus entre les joueurs, mises en évidence annuellement plus haut. Les joueurs dominants figurent durablement en tête du classement et donc des revenus.

4) Discussion et conclusion

4.1) Résumé des résultats et explications

Les résultats font apparaître une répartition des gains plus inégalitaire entre joueurs de tennis par rapport au golf. Si cette différence n'est pas expliquée par la structure de distribution des prix dans les tournois de ces deux disciplines, elle atteste d'un turnover moindre en tennis qu'en golf d'un tournoi à un autre sur une saison. Ce manque de turnover en tennis par rapport au golf se vérifie de surcroît sur plusieurs saisons.

Le caractère bien plus aléatoire du golf que du tennis est à souligner pour comprendre non seulement la moindre inégalité de répartition des gains dans le golf que dans le tennis mais aussi sa persévérance dans le temps via le turnover. En effet, le golf se distingue du tennis par des facteurs tels que les conditions climatiques qui influent différemment sur la performance des joueurs alors que deux joueurs de tennis jouent dans les mêmes conditions. En outre, le droit à l'erreur dans le golf n'est pas permis, un coup qui termine dans le *rough* ou la rivière impacte énormément la performance finale, contrairement à un point égaré en tennis.

En tennis, les clés de répartition relèvent de la compétence des instances professionnelles du tennis, des organisateurs de tournois et des syndicats de joueurs. L'incitation financière des grands tournois de tennis reflète l'intérêt qu'ont ces tournois à retrouver les Superstars dans les derniers tours pour attirer le public et les médias. La domination sportive de quelques joueurs et la rotation du personnel moindre observée en tennis par rapport au golf font émerger de fortes disparités notamment sur les gains en carrière des joueurs de tennis⁴. La concentration peut s'expliquer par la durée de carrière a priori plus courte en tennis qu'en golf qui incite les joueurs de tennis à gagner un maximum de revenus sur une courte période. De plus, la stratégie des organisateurs de tournois 500 et 250 en tennis est de plus en plus liée aux garanties pour attirer

⁴ ATP World Tour (2017) ATP Prize money leaders, disponible sur http://www.atpworldtour.com/~media/files/rankings-and-stats/career_prize.pdf

quelques très bons joueurs dans leur tableau final, leur attractivité sportive via les points ATP s'avérant insuffisante pour les Superstars qui souhaitent limiter leur nombre de matchs par saison.

4.2) Évolution possible et implications

Chaque sport dépend de ses têtes d'affiches d'un point de vue marketing i.e. ses superstars qu'il faut donc motiver (entre autres par les gains financiers). Néanmoins, on peut se demander si en tennis, cette dépendance aux superstars ne met pas en danger les revenus futurs d'un sport qui tarde à faire émerger d'autres stars. La gestion par la fédération internationale de tennis des principales parties prenantes de son écosystème d'affaires (Maltèse et al., 2016) que sont les joueurs en devenir au-delà des superstars, par la formation, le soutien aux joueurs 'émergents' peut être un levier d'action pour constituer une nouvelle génération de joueurs capable de réduire le déséquilibre compétitif et financier.

Certaines superstars entretiennent leur position dominante par une domination sportive mais aussi structurelle. Ainsi, les joueurs les plus 'aisés' bénéficient de staffs créant une sorte de cellule de performance à même d'entretenir ou de développer un avantage concurrentiel. Ces bénéfices cumulatifs ont pour conséquence une « distribution dans laquelle une petite minorité d'individus représente une quantité disproportionnée de la production » (Aguinis et al., 2016, p.58). La contrainte budgétaire des joueurs de tennis qui tentent de bousculer la hiérarchie les empêche de rivaliser dans des conditions 'équitables'.

Alors que les sports collectifs européens se posent de plus en plus la question des écarts de revenus, les sports individuels devraient également s'interroger sur des mécanismes d'encadrement des rémunérations pour prolonger la coopération entre compétiteurs (Palomino, 2004).

D'un point de vue organisationnel, la dispersion des revenus est un sujet important (Wang, Zhao & Thornill, 2015). Elle n'influence pas seulement l'inégalité économique mais aussi les décisions et actions des parties prenantes de l'organisation. Il revient aux instances de mieux encadrer le statut des joueurs professionnels pour éviter de décourager l'entrée de jeunes talents ou d'éviter ce turnover volontaire d'acteurs contraints financièrement comme en golf (Frick, 2003). Jules Marie, qui s'est récemment retiré du circuit professionnel après avoir atteint la 228ème place mondiale, explique que « pour vivre du tennis, il faut être dans les 100 premiers. Sinon, financièrement, ce n'est pas viable. Pour une année de tournoi ATP, il faut compter au moins 50 000 €⁵. ». Ce 'palier' en tennis se retrouve dans la structure même d'un tournoi de golf avec le cut qui limite le nombre de joueurs qui vont participer à la phase finale. Il faut trouver un équilibre entre des écarts de *prize money* trop faibles qui seraient désincitatifs et des écarts trop grands où de « petites différences en termes de performance (...) entraînent de grandes différences de gains » (Connelly et al., 2014, p.17). Cela va dans le sens de la théorie de l'équité, l'effort produit sera d'autant plus important si la récompense est jugée juste par rapport aux autres (Grant, Christianson & Price, 2007). Comme dans les travaux de Gomez, l'effort ou le travail « se matérialise dans la relation aux autres » (Juban, 2018, p.159).

La gestion des ressources humaines qui génèrent le spectacle sportif peut se résumer en deux points : la gestion des Superstars qu'il faut attirer, développer et retenir ; et celle des 'autres' joueurs qui ont tendance à ajuster leurs comportement et performance négativement en présence de Superstars (Brown, 2011) ou quand la dispersion des gains est trop forte (Buccioli et al., 2014).

4.3) Généralisation : le sport reflet d'« une société de superstars » ?

⁵ Ouest France (2015) Fatigué, Jules Marie abandonne le circuit, disponible sur <https://www.ouest-france.fr/normandie/fatigue-jules-marie-abandonne-le-circuit-3807289>

Sur la base des éléments développés il convient de poser la question de savoir si le sport n'est pas, au même titre que d'autres secteurs, le reflet voire même le meilleur exemple d'« une société de superstars » (Piketty, 2013) où les inégalités sont de plus en plus marquées avec un détachement du haut de la pyramide (voir également le cas du football, Paché, 2018) et l'existence des mécanismes incitatifs dénoncés par Piketty (Jardat, 2015). A l'opposé, il existe des acteurs à la périphérie du circuit qui peinent à équilibrer leurs comptes car devant supporter des frais significatifs dans des tournois de faible importance économique et sportive. Le schéma identifié dans le tennis se retrouve dans l'ensemble de la société, via une hyper concentration des revenus et du patrimoine. Le rapport OXFAM (2018)⁶ va dans ce sens et rappelle que 42 personnes détiennent autant que 50% de la population mondiale.

Bibliographie

- Aguinis, H., O'Boyle, E., Gonzalez-Mulé, E., & Joo, H. (2016). Cumulative advantage: Conductors and insulators of heavytailed productivity distributions and productivity stars. *Personnel Psychology*, 69(1), 3-66.
- Barget, E., Llorca, M., & Teste, T. (2011). La théorie des tournois appliquée aux joueurs de tennis professionnels : peut-on encore parler d'incitations à la performance ? *Revue d'économie politique*, 121(3), 347-370.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1992). The incentive effects of tournament compensation systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, 336-350.
- Bloom M. (1999). "The performance effects of pay dispersions on individuals and organizations", *The Academy of Management Journal*, Vol.42, n°1, 25-40.
- Bloom, M., & Michel, J. G. (2002). The relationships among organizational context, pay dispersion, and among managerial turnover. *Academy of Management Journal*, 45(1), 33-42.
- Bourg J. F. (2008). "Les très hauts revenus des superstars du sport, un état des approches théoriques et empiriques", *Revue d'économie politique*, Vol 118, 375-394.
- Brown, J. 2011. Quitters never win: The (adverse) incentive effects of competing with superstars. *Journal of Political Economy*, 119: 982-1013.
- Buccioli, A., Foss, N. J., & Piovesan, M. (2014). Pay dispersion and performance in teams. *PloS one*, 9(11), e112631.

⁶ OXFAM (2018) Les 1 % les plus riches empochent 82 % des richesses créées l'an dernier, la moitié la plus pauvre de l'humanité n'en voit pas une miette, disponible sur : <https://www.oxfam.org/fr/salle-de-presse/communiqués/2018-01-22/les-1-les-plus-riches-empochent-82-des-richesses-creees-lan>

- Connelly, B.L., Tihanyi, L., Crok, T.R. & Gangloff, K.A. (2014). "Tournament theory: thirty years of contests and competitions", *Journal of Management*, Vol, 40, No. 1, 16-47.
- Downes, P. E., & Choi, D. (2014). Employee reactions to pay dispersion: A typology of existing research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 53-66.
- Ehrenberg R. G. & Bognanno M. L. (1990). "Do tournaments have incentive effects?" *Journal of Political Economy* 98(6), 1307-132.
- Frank R. & Cook P. (1991). "Winner-Take-All Markets", *Papers in Political Economy*, London, ON: Department of Economics, University of Western Ontario.
- Frick, B. (2003). Contest theory and sport. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 512-529.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Jardat, R. (2015). «Pour Piketty» Une nouvelle pensée des Lumières pour les sciences humaines et de gestion. *Revue française de gestion*, 41(246), 83-99.
- Juban, J. Y. (2018). *L'intelligence du travail*, Pierre-Yves Gomez, Ed. Desclée de Brouwer, 2016, 184 p. *Revue française de gestion*, 44(270), 159-161.
- Lazear E. (1995). *Personnel economics*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Lazear E. & Rosen S. (1981). "Rank-order tournaments as optimum labor contracts". *Journal of Political Economy*, 89, 841-864.
- Maltese, L., Pons, F., Danglade, J. P., & Keramidas, O. (2016). L'écosystème des spectacles sportifs : de la recherche aux pratiques managériales et inversement. *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 75-96.
- Paché, G. (2018). Les ligues de sport professionnel. *Revue française de gestion*, 44(271), 131-142.
- Palomino, F. (2004). Problèmes économiques liés à l'organisation de compétitions sportives. *Revue française de gestion*, (3), 131-140.
- Piketty T. (2013). *Le Capital au 21ème siècle*, Paris, Seuil.
- Rosen, S. (1981). "The Economics of Superstars", *American Economic Review*, Vol.71, n° 5, 845-858.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, 23(6), 491-512.
- Wang, T., Zhao, B., & Thornhill, S. (2015). Pay dispersion and organizational innovation: The mediation effects of employee participation and voluntary turnover. *Human Relations*, 68(7), 1155-1181.